

鶴田東洋彦

産経新聞社
コンプライアンス・アドバイザー

第二回

「経済記者から見た経営者像」

MACHI LIBRARY TATESHINA TOKYU SALON

SPEAKER PROFILE

鶴田東洋彦

TOYOHICO TSURUTA

鶴田東洋彦（産経新聞社コンプライアンス・アドバイザー）

1979年立教大学経済学部卒業。産業紙を経て1997年に産経新聞社に入社。大阪本社編集局経済部長、東京本社編集局次長、編集局編集長、取締役西部代表、常務取締役、サンケイ総合印刷代表取締役社長、日本工業新聞社（フジサンケイビジネスアイ）代表取締役社長2023年7月から産経新聞社コンプライアンス・アドバイザー。記者時代は主に経済部に所属、エネルギー、自動車、金融、鉄鋼・素材、財界担当などを歴任した。特に企業の危機管理、エネルギーなどの分野が専門で、現在は企業・大学の管理職を対象とした講演、研修などを幅広く実施しているほか、「地球環境・エネルギー問題」「メディア論」を立教大学などで講義している。



鶴田さんが日刊工業新聞社を経て産経新聞社に入社されたのは、社会人生活22年目、39歳の時。日刊工業時代にエネルギー、通産省（当時）、自動車、鉄鋼業などを担当していたこともあって、入社後はすぐに即戦力として民間総キャップとして財界や日銀、金融業界といった中枢分野を経験。担当する先々の記者クラブでは、ほかの新聞社の記者に「事件持ちの記者」と揶揄されていたという。新聞記者が一つの業界を担当するのは、長くても2年程度。鶴田さんの場合、担当が変わるたびに、その業界で「大事件」が発生していたことが、事件持ちと言われた理由とか。確かに鶴田さんの担当時期を振り返ってみると、エネルギー担当の時代にはイラクによるクウェート侵攻で「湾岸戦争」が勃発、鉄鋼担当時代には粗鋼生産1億トン割れ、通産省（当時）時代には自民党と新生党（当時）の代理戦争と言われた「通産省4人組事件」、そのほかにも美浜原発の水蒸気漏れ、金融や証券関係で自殺者を出して終幕した総会屋事件、生命保険金不払い事件といった、社会的にも忘れられないような出来事が次々に発生した時代と重なる。

しかも産経新聞に入社した1997年は、戦後初の金融機関での債務不履行（デフォルト）となった三洋証券の破綻に端を発した平成金融危機が始まった年。その後、北海道拓殖銀行や山一証券と言った都市銀行や巨大証券が破綻の波に呑まれ、翌年には長信銀の代表格ともいえる日本長期信用銀行、日本債券信用銀行までもが国有化され、その後破綻。金融業界は揺れに揺れた。

鶴田「金融危機までは、マネーセンターバンクと呼ばれる、当時の世界の主要な金融市場（NY、シカゴ、ロンドン、東京、パリなど）で総合金融サービスと行う大銀行が日本にも22行もありました。それが今では、メガバンクの数はわずか4行。隔世の感があります。」

これだけの大事件ともなると、当時の新聞社では、記者が経営者や役人の自宅や宿泊先を探り出して朝も晩も強行的に取材する、いわゆる「夜討ち朝駆け」が常態となる。会社や記者クラブで原稿を書く時間を除くと、夜も更けてから渦中の会社や経営者宅に行くのが日常だったという。転職早々、会社やビジネスホテルに寝泊まりして、自宅には着替えを取りに行くだけ。そんな生活に辛い思いはあったが、事件持ちだったからこそ、昭和、平成の経営者に深く接することが出来たと語る鶴田さんは生粋の新聞人だ。激動の時代、現場の記者として、あるいは経済部長や編集長として数々の局面に立ち会ってきた鶴田さんに、記者人生を振り返りつつ、「経済部記者から見た経営者像」をテーマにお話いただいた。

経営者を図る尺度とは

冒頭、鶴田さんが切り出したのは、日本経済の「失われた30年」の発端となった金融市場の大混乱。世界の成長センターから一転して坂を転げ落ちた日本経済激動の時代を取材するなかで、鶴田さんが経営者に見ていたものは何だったのか？

鶴田「深い取材には、やはり袴（かみしも）を脱いだ後の話が大切です。夜回りの目的も、脱いだ姿を見るためです。数多くの経営者と接するうちに、自分の中で自然と経営者の度量のようなものを図る尺度のようなものが出来て、それを通じて見ていくようになりました。生意気な言い方かもしれませんが、その尺度は一言で言えば『諫言を受け入れる人かどうか』です。この言葉は日経連（当時）専務理事から中日本高速道路の会長、相撲協会横綱審議委員会の委員長も務めた矢野弘典さんから伺いました。改めて振り返ると、この言葉に当てはまる人は、経営者と言うよりも財界人と言う呼称で呼ばれる人に多かったように思います。経団連や同友会といった財界団体の長ですね。懐の深さも感じました。」

平岩さんのこと

当時は、すでに経団連会長を4期12年務め「財界総理」を世に広めた石坂泰三、「ミスター合理化」として「土光臨調」で辣腕を振るった第4代会長の土光敏夫といった「剛の財界人」と言われた人間が引退していた時代。時代は変わっていた。

鶴田「先輩記者からは土光さんの話など聞かされていましたが、私にとって最も印象深いのは第7代経団連会長の平岩外四さんです。取材当時は豊田章一郎さんに会長の座を譲り、東電の会長でしたが、55年体制が崩壊して自民党が下野し、ソビエト連邦最後の最高指導者ゴルバチョフが出た時代に、38年間続けてきた経団連としての自民党への政治献金をやめた。『財界が政界に金を出すことが政治判断を歪める』という正論を貫いた。本業では、第二次オイルショック後に、大平正芳や田中角栄邸を深夜に訪ねて電気料金の50%値上げを断行した。その胆力、度胸には圧倒されました。大変な読書家で、雪ヶ谷のご自宅の地下には3万冊の蔵書があり、月に60冊も本を買うため、その重みで家が傾いたという話があるほどです。愛読書のひとつ、E.ギボン著のローマ帝国衰亡史の話はよく伺いました。昼間、会社で取材する際にも決して広報担当者を陪席させず自分の言葉に責任を持つ方でもありました。いろいろなことを教えていただいて、感謝しかありません。石坂さんや土光さんが剛と例えられるなら、平岩さんは『柔の財界人』でした。」

尊敬する6人の財界人

平岩さんを筆頭に尊敬する財界人と言えば6人の顔が浮かぶ、と鶴田さん。率直にその名前を挙げていただいた。

鶴田「経済同友会の代表幹事だった牛尾治朗さん。ウシオ電機株式会社の設立者で、若手財界人の旗手と謳われとにかくエネルギーでした。1975年東京都知事選挙では石原慎太郎の参謀四人衆の一人（他は浅利慶太、塩路一郎、飯島清）として選挙運動を指揮したことも。後年も『東京をダイナミックに変えられるのは石原さんしかいなかった。』と繰り返しておられました。私が夕刊に連載した財界コラムに毎回点数をつけて、毎晩定期便のように電話をくださったのは、良い思い出です。

樋口廣太郎さんも痛快な方でしたね。47歳で住友銀行の取締役となり、その後、代表取締役副頭取まで昇進しながら、当時の磯田一郎頭取にイトマンへの乱脈融資を諫めた時、邪魔立てするなと一蹴され、磯田頭取からガラスの灰皿を投げつけられた話を、豪快に笑いながら話された記憶があります。住友銀行の子会社社長転任の辞令を断って、当時、瀕死の状態だったアサヒビールに転身し1987年アサヒスーパードライを発売して大ヒットさせて会社を再生、アサヒビール中興の祖と言われたのは有名ですね。このくだりは機会があれば高杉良氏の著作「最強の経営者」を読んでみてください。ただ、樋口さんは平岩さんや牛尾さんと違って『瞬間湯沸かし器』と渾名されていた人。夜回りでも、腕や足を組んだりした若い記者を『人の話を聞くのにその態度は何だ』と怒鳴り倒していました。

日本郵船の社長、会長を務めた根本二郎さんは、とにかく頭脳明晰。記者仲間の間では『知識インフレ』と揶揄していましたが、本人もまんざらでもなかったようです。根本さんの自宅は当時、文京区の小日向だったと思いますが、日経連会長（当時）の労働問題から、三菱グループの金曜会に関する話まで、とにかく根本さんを捕まえればヒントをくれる、というので『わからなかったら小日向に聞け』が記者仲間の合言葉でした。



あとは那須翔さん、それに那須さんと自宅も近かった第一勧業銀行（現・みずほ銀行）頭取の宮崎邦次さんかな。平岩社長の黒子として政官との調整に立ち回った那須さんは、平岩さんの後を継いで第7代東電社長となられた方ですが、三鷹にあるご自宅は、これがあの東電社長の家かと思うほど小さな家でした。しかも、どんな時間に伺っても、必ず『ごくろうさん、上がっていきなさい』と嫌な顔一つしない。温和な人柄でしたが、湾岸戦争時の電力料金値上げや原発に対する政府の対応の遅さには厳しかった。柔和な表情の中に怖さも感じました。平岩さん譲りででしょうか、那須さんも昼間の取材には広報を同席させず、どんな問題でも一人で対応されました。今の経営者にはなかなかないことです。

宮崎さんは尊敬していますが、正直、その最期を思うとあまり話したくはありません。第一銀行と勧業銀行の合併時代から付いて回っていた総会屋の存在を根絶することは、あまりにも荷が重かったのではと推察しています。個人的には、なにも首を吊らなくてもという思いもありますが、佐賀という鍋島藩あの土地柄で育った九州男児という強い責任感がそうさせたのでしょうか。

鶴田 「あとは何といっても財界キャップ時代の経団連会長である豊田章一郎さんですね。私が担当した時は会長となって3年目。若い時からトヨタ自動車工業（当時）の『大番頭』と呼ばれた石田退三や花井昭八に徹底的に鍛え上げられ、トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売の『工販合併』や米国進出を目の当たりにしてきただけに、骨太で肝がすわっていました。経団連の東欧ミッションに同行取材しましたが、途中、私事で急遽帰国した私にハンガリーのヘレンド製の茶器を買ってきてくださるような、人間的な優しさにもあふれていました。

戦う経済人

尊敬する7人を挙げていただいたが、それ以外にも様々な場で財界人、経営者の生身のすごさを目撃してきたという。とくに記憶にあるのが第9代経団連会長の座を巡る争いの場だったと言う。

鶴田 「トップにつくのは、当たり前ですが一人しかいません。経済団体であろうと企業であろうとそれは同じです。その座を勝ち取るための様々な戦いもみてきました。やはり、思い出すのは、豊田章一郎さんの後任を巡っての経団連会長争いでしょうか。争ったのは新日鉄（当時）の今井敬さんとNECの関本忠弘さん。鉄鋼業界、電機業界ばかりかマスコミから取引先、関連企業までも巻き込んだ戦いで、週刊現代に『今井派、関本派』の票読みが掲載されたほどでした。最終的には、今井さんが豊田さんの後継となるのですが、関本さんはNECグループを7兆円企業に育て上げた意地もあったのでしょ。

日産自動車の石原俊社長と『労働貴族』と称された自動車総連会長の塩路一郎氏の戦いもすごかったですね。まだ駆け出しの記者の頃ですが、後々、振り返ってもこれほど激しい『経営対労組』の戦いはありませんでした。昭和55～56年頃ですか、トヨタと日産の大衆車のシンボルだったカローラとサニーが熾烈な販売台数争いをしている真っ最中に、塩路さんはサニーを生産している日産の村山工場でストライキを断行しました。さらには英サッチャー首相肝いりの日産の英国進出計画に反対する記者会見を経団連会館で開いたことは驚愕でした。」

トップの一言が老舗企業を潰す

経営者にとって危機管理対策は最も大切な業務のひとつ。とくに企業が大きくなり、上場し、公的な責任が膨らむほど、経営者の発言の重みは増す。ところが、鶴田さんによれば、たった一言の失言や嘘、隠蔽で会社そのものの存在が危うくなったケースもかなりあったという。経営者の度量、器は不祥事の時に問われると言うが、そのあたりについては。

鶴田 「経営者の一言で会社が消えた、はちょっと大げさかもしれませんが、それに近い事件にも遭遇しました。最も印象的なのは平成12年、大阪本社の経済部でデスクをしていた頃、雪印乳業の都島工場で起きた集団食中毒事件です。これは被害者数が1万5000人と戦後最大の集団食中毒事件で、石川哲郎社長が引責辞任に追い込まれましたが、このきっかけとなった一言が『わたしは寝てないんだよ!』でした。食中毒が発覚した後、雪印乳業は工場同士の責任の押し付け合いなど場当たりの対応に終始。新たな事実が発覚するたびに説明を翻したり弁明を繰り返し、不誠実を感じました。雪印が会見に応じたのは事件発覚後、数日たってからでしたが、そこで出たのが石川社長の『寝てないんだよ』発言です。記者会見を1時間で打ち切り、逃げるように去ろうとした中での一言。対する記者達も連日の夜回りでもほとんど睡眠をとっていません。新聞の最終版の締め切りは深夜1時半。翌日の朝刊は全紙一斉にこの一言を報じました。これをきっかけに、全国のスーパーなどで雪印製品の不買運動が起き、農林水産省と厚労省も激怒、行政処分の措置を受けて雪印は消滅しました。片や、一人も被害者は出ていないのに、会社が消えたケースもあります。平成18年に不二家が起こした事件ですが、シュークリームやプリン、クッキー製造の際、消費期限切れの牛乳を使用したことを隠蔽していました。経営トップや取締役会もそれを認識していたにも拘わらず、責任を現場に押し付け、記者会見すら開きませんでした。それが内部告発により隠蔽体質が明るみに出たことで、一人の被害者も出ていないにも拘わらず、厚労省の行政処分の措置を受け、創業家は全株式を山崎製パンに売却することになりました。創業100年近い名門企業でも、ちょっとした隠蔽で崩壊してしまう。今振り返っても、創業家の経営者は何考えていたんだろうかと思えます。」

大物政界人は今いずこ？

「財界総理」の嚆矢と言われる前述の第2代経団連会長の石坂泰三は、当時の吉田茂内閣から大蔵大臣就任を要請され、断ったことも知られている。その石坂や土光をはじめ財界四天王と言われた小林中、水野成夫、永野重雄、櫻田武、財界の官房長官と言われた今里廣記など大物財界人と言われた人は多い。だが、現在はなかなか大物と言う名前もあがらない。

鶴田「冒頭の7人をはじめ、長い記者経験で並外れた智識、度量、胆力を感じた財界人、経営者はたくさんいます。ただ、残念ながら、現在はサラリーマン的なトップが多い印象です。重厚長大企業の経営者が輪番で担当するのが常だった経団連会長の座が時代の要請で変わってきたことや、経営手法そのものが、より市場経済に近い『株主重視型』の経営に変化したことも大きいです。株主から調達した資金で収益を上げ、株主により多くの利益を還元することを目指すわけですから、私が取材していたころとは経営者の意識も違います。目先の利益、株価にどうしても敏感になります。」

「経営の効率化を求めて経営者、労働者の流動性も高まれば、なかなか、経営者に国益を語る、天下国家を語るような余裕も生まれにくいですし、『プロ経営者』と呼ばれる方々が登場するのはまさに時代の流れだなと思います。極論ですが、もう大物財界人とか大物経営者と言う人間は出ない状況になったのかもしれませんが。皮肉なことです。新聞記者の側も徹底して夜回り、経営者と夜を徹して語り合うというような時代でもありませんし。時代の変化ですね。」

最後に

折しも、TOPIXがバブル以来の高値を更新するか？という予測が飛び交った日の開催であり、講演後の懇談は「大物政界人が活躍してきた昭和、平成を経て、どうして日本は停滞しているのか？」「NYダウはその間に14倍、ドイツの株価でさえ8倍になっているのに、日本はどうして今やっと最高値更新なのか？」という命題を鶴田氏を交えて議論する場に変貌した。

参加者からは、「企業の四半期毎の決算開示の是非が問われているのでは」「金融破綻が尾を引いている。失われた30年がやっと終わりつつあるだけだ」「企業の管理職や大学生レベルのディベート力を培わない文化と教育の弊害」「速報を至上命題として分析力を磨いてこなかったメディアの功罪」「国民の同調性の問題」などなど様々な意見が出され、談論風発でにぎやかな場となった夜のサロンだった。

文責：蓼科東急サロン世話人R.S.



次回：2024年4月20日（土）17:00-19:00「個を社会で生かす社会づくり」
竹林一（京都大学経営管理大学院 客員教授）
磯井 純充（まちライブラリー提唱者）